

УДК 316.334

**СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО HR-КОНСАЛТИНГА
КАК МЕТОД РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ С ПЕРСОНАЛОМ
В ПЕРИОД ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ**

Мельникова А.А.,

Студент-бакалавр 3 курса

ФГБОУ ВО УрГУПС

г. Екатеринбург, Россия

**HR-CONSULTING INTERNAL SYSTEM AS A METHOD OF SOLVING
STAFF DURING ORGANIZATIONAL CHANGES**

Melnikova A.

Bachelor 3 course student

FGBOU IN USURT

Ekaterinburg, Russia

АННОТАЦИЯ

В статье рассматриваются актуальные вопросы преодоления сопротивления персонала изменениям с помощью системы HR-консалтинга. Современная бизнес-среда характеризуется большим объемом спонтанных изменений, которые не вписываются в стратегии развития компаний и, поэтому, предусмотреть все изменения крайне сложно. Между тем, существует большой пласт организационных изменений, которые поддаются планированию, а значит и управлению. Человек склонен негативно относиться к изменениям, в силу своей природы, что характерно и для трудовой деятельности. Это может привести к многочисленным конфликтам работников и администрации, саботаж трудовой необходимых изменений, снижению эффективности деятельности работников. В связи с этим, необходимо обладать эффективными методами решения проблем с

персоналом организации, одним из которых является HR-консалтинг. Автором дается понимание и структура этой системы в организации, а также на примере конкретной организации показана действенность подобной системы.

ABSTRACT

The article deals with current issues of overcoming the resistance of personnel changes with the help of HR-consulting system. Modern business environment is characterized by a large amount of spontaneous changes that do not fit into the company's development strategy and, therefore, provide all of the changes is extremely difficult. Meanwhile, there is a large reservoir of organizational changes, which are amenable to planning, and therefore management. People tend to a negative attitude to change, due to their nature, which is characteristic for the work. This can lead to numerous conflicts and administration workers and sabotage of labor necessary changes reduce the effectiveness of the employee. In this regard, it is necessary to have effective methods of solving problems with the staff of the organization, one of which is HR-consulting. The author gives an insight into the structure and the system in the organization, as well as the example shows the effectiveness of a particular organization of such a system.

Ключевые слова: преобразования, изменения, преодоления сопротивления изменениям, организация, менеджмент, HR-консалтинг, персонал организации

Keywords: transformation, change and overcoming resistance to change, organization, management, HR-consulting, staff organization

Успех любого бизнеса в первую очередь зависит от персонала, и условий труда, предоставляемых руководителем. Ученые и менеджеры сходятся во мнении, что изменение организации является одним из главных факторов развития и превосходства на рынке. Изменение является неотъемлемой частью системы, т.е. это постоянное состояние организации.

Любое изменение, нововведение в структуре компании может повлечь сопротивление со стороны персонала, так как большинство из них не готовы к ним или боятся потерять своё место на работе. Негативный опыт прошлых инноваций так же может вызывать настороженность и ответную негативную реакцию.

Человеческий фактор – вот, что является определяющим феноменом, который в первую очередь влияет на последствия нововведения. Его особенность заключается в совокупности особенностей человеческой психики, сознания и восприятия тем или иным индивидом мира вокруг себя, системой, с которой он связан. Поэтому проблема обусловлена необходимостью постоянной адаптации персонала к внутренней и внешней среде, которые в свою очередь претерпевают постоянные изменения.

В ходе исследования мною были определен ряд следующих понятий, которые позволят глубже раскрыть поднятую проблему и найти подход к ее решению:

HR консалтинг – это один из видов управленческого консалтинга, направленный на повышение эффективности использования кадрового ресурса организации и решение задач управления человеческим капиталом.

Организационные изменения – это формирование нового организационного устройства, адекватного характеру изменений внешней среды.

Сопротивление – это сознательные действия человека (иногда бездействие), направленные на затягивание принятия и реализации тех или иных решений в организации.

Так же существует :

- Пассивное сопротивление – скрытое неприятие перемен, которое выражается в отсутствии инициативы, игнорировании заданий, снижении производительности, желании перейти на другую работу, ухудшение социально психологического климата

- Активное сопротивление – выражается в форме открытого

выступления против изменений, например, явное уклонение от внедрения новшеств, забастовка, протест.

Что подталкивает персонал к сопротивлению нововведениям? Классификация Коттера и Шлезингера, выделяет следующие основные причины:

1. Узко собственнический интерес. Желание не потерять что-то ценное: положение, власть, материальную выгоду, комфорт, привычную обстановку, политическое преимущество, неформальные связи.

2. Непонимание и недостаток доверия. Чаще всего это происходит из-за недостатка уделенного времени, тем, кто будет попадать под изменения или данные изменения не были грамотно и чётко аргументированы.

3. Низкая терпимость к изменениям. Люди реагируют на изменения внутренней и внешней среды организации различным образом. Если один относится к ним позитивно, то другого даже незначительное изменение привычной ситуации может стать кризисом, преодоление которого потребует от него больших затрат ресурсов, а это может только навредить организации.

4. Различная оценка ситуации. Сопротивление возникает из-за непонимания персонала, какую выгоду получают от данных изменений и не станет ли хуже после проведения изменений.

5. Давление со стороны коллег. Плохое информирование персонала приводит к тому что, конкретные личности подвергается мнению коллектива. Если сопротивление изменению становится общим, его намного сложнее преодолеть.

6. Усталость от изменений. Если в организации постоянно происходят изменения, а цели не ясны и результатов не видно. То люди устают, не понимают причину изменений, теряют энтузиазм к работе и начинают игнорировать изменения. Когда изменения доходят до предела, в таком случае возникает сопротивление персонала и желание вообще избавиться от каких-либо изменений.

7. Предыдущий неудачный опыт проведения изменений. Если в

результате проведенных ранее изменений люди пострадали или получили негативный результат, то неизбежно возникает недоверие к последующим предложениям и проектам. Очень трудно будет переубедить персонал, что негативный опыт не повторится, а данные изменения повлекут за собой положительные результаты.

Первые четыре причины – сопротивления, проявляющиеся на личностном уровне, следующие три – сопротивления на уровне коллектива, группы.

Из вышеперечисленных причин вытекают следующие проблемы:

Текущность кадров, снижение мотивации, стресс, снижение производительности труда

Как же решить данные проблемы? Внедрение внутреннего HR-консалтинга позволит решить такие задачи, как усовершенствование деятельности службы по работе с персоналом; повышение эффективности деятельности действующей службы управления персоналом; разработка и оптимизация отдельных процедур по управлению кадрами.

Для того чтобы обеспечить реализацию задач, применяются следующие процессы внутреннего HR-консалтинга:

1. документационное обеспечение управления персоналом
2. поиск, подбор и адаптация персонала
3. оценка персонала
4. система стимулирования и мотивации
5. обучение и развитие

На примере организации Avon можно увидеть результаты работы HR-консалтинга. Avon является мировым лидером среди производителей парфюмерной продукции и ведущей компанией прямых продаж. Производит косметические товары, включающие средства для ухода за кожей, парфюмерию и декоративную косметику. Под маркой avon распространяются производимые сторонними компаниями товары для дома и модные аксессуары. [1]

Цель проекта: создание самостоятельной восточноевропейской маркетинговой команды, задачи HR:

1. Поддержка бизнеса на этапах планирования, построения многофункциональной команды коммерческого маркетинга
2. Интеграция работающих сотрудников в новую инфраструктуру
3. Комплектация штата трансформированного отдела маркетинга из числа внутренних и внешних кандидатов .
4. Создание сплоченного коллектива.

Решение задачи с помощью процессов внутреннего HR-консалтинга:

1. Анализа и оценки персонала
2. Подбора и найма персонала
3. Системы адаптации и мотивации персонала
4. Обучения и развития сотрудников

Благодаря использованию системы внутреннего консалтинга, компания смогла добиться следующих результатов:

1. Разработан и реализован проект по созданию многофункциональной команды коммерческого маркетинга
2. Проведен детальный анализ маркетинговой экспертизы в разных секторах рынка труда России и Европы
3. Нанято 120 новых внешних сотрудников
4. Разработана комплексная программа для адаптации и обучения новой команды.

На примере мы убедились, что HR-консалтинг позволяет решить задачи связанные с персоналом, позволяет создать сплоченный коллектив и повысить мотивацию сотрудников. он может послужить примером для других организаций которые столкнутся с аналогичной проблемой и смогут применить данную систему

Почему же мы используем именно HR-консалтинговую систему, а не другую. Рассмотрим превосходство использования консалтинговых услуг, перед другими методами решения организационных изменений.

1. Высокая скорость внедрения инноваций. Так как передача знаний и информации происходит непосредственно через обучение, скорость внедрения инноваций очень высока.

2. Рациональное использование трудовых ресурсов. В роли консультанта-наставника могут быть не только специалисты, но и высококвалифицированные рабочие (работники) которые могут дать новый, свежий взгляд со стороны. И найти не стандартный подход к решению проблемы.

3. Экономия финансовых ресурсов. Представляя собой профессиональную помощь в решении проблем с персоналом ,без приглашения внешних консультантов .

4. Обучение посредством консультирования. В процессе реализации консалтингового проекта консультант и клиент объединяют свои усилия для решения поставленной перед собой задачи.

Итоги работы HR-консультантов позволяют повысить производительность труда, снизить напряженность психологической атмосферы в коллективе, понизить количество конфликтных ситуации между руководством и персоналом. Руководство должно осознать, что успех любого бизнеса зависит от персонала и от того, какие условия труда созданы в организации. Внедрение предложенных мероприятий позволит осознать необходимость постоянных изменений, которые являются залогом сохранения лидерства на рынке.

Список литературы

1. Осовицкая Н. HR-брендинг: работа с поколением Y, новые инструменты для коммуникации, развитие корпоративной культуры и еще 9 эффективных практик. – СПб.: Питер, 2015. – С.62-67
2. Окунева Т.В. Особенности культуры труда современных рабочих // Дискуссия. 2014. № 6 (47). С. 62-69.

3. Шаталова Н.И., Окунева Т.В. Методика конструирования культуры организации // Вестник Уральского государственного университета путей сообщения. 2016. № 3 (31). С. 108-120.

4. Шаталова Н.И., Окунева Т.В. Ценностно-ориентационное единство коллектива // Социология. – 2010. – №4. – С.93-100